



社外取締役
小林 洋一



社外取締役
(取締役会議長)
菅田 史朗



社外取締役
(指名報酬委員会委員長)
得能 摩利子



社外取締役
チャールズ・イン



社外取締役
久我 宣之

社外取締役座談会

事業構造改革による 中長期的な企業価値の 向上を目指して

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための事業構造改革および、それを支えるコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。当社のコーポレート・ガバナンスの現状と、中長期的な企業価値向上を実現するための課題について、5名の独立社外取締役による活発な議論が展開されました。

取締役会・指名報酬委員会の実効性

重要事項に焦点を絞り、適切な議論が展開される取締役会

菅田 当社の取締役会は、社外取締役の比率を高めるとともに、社外取締役である私が議長を務めるなど、ガバナンス体制を継続的に変革してきました。また、年間の計画的な議案設定や事前説明の実施に加え、現場視察の再開など、取締役会の実効性を高める取組みも進化しています。

これらを踏まえ、実際の実効性における審議の状況について、皆さんの所感をお聞かせください。

小林 社外取締役が取締役会の過半数を占め、社外取締役が取締役会議長を務めるなど、当社のガバナンス体制は日本企業の中でも先進的であると思います。議長を社外取締役が務めることで、取締役会で議論すべき適切な議案が選定されています。また、案件ごとに決議事項、報告事項、

協議事項と分類され、充実した議論が可能になっています。取締役会当日の審議において、さらに深い議論が必要と議長が判断した場合は、別の機会に包括的な説明や報告を執行側に求めるなど、積極的な運営がなされています。

また、九州地域の現場視察に赴いた際には、営業所の集約・大型化やターミナルの機能分離など、事業構造改革の重要課題である拠点戦略について、これからのあるべきオペレーションの姿を包括的に理解することができました。現場の担当者との対話に加えて、本社から同行した担当執行役員への補足説明を受け、さらに理解が深まりました。このような取組みを踏まえ、取締役会では重要事項に焦点を絞り、適切な議論ができているものと認識しています。

チャールズ 近年、地政学的なリスクなどによる不確実性や事業環境の急速な変化に対応するため、コーポレート・ガバナンスの強化が求められており、当社は時代の変化に合わせたガバナンス体制を構築しています。現場視察での

社員との対話を通じて、経営戦略の実行状況や課題を感じながら、取締役会において実践的な議論を展開しています。

物流業界は近年、パンデミックや燃料費の高騰など、国際的な逆風にさらされてきました。しかし、これは当社にとって好機でもあります。物流やビジネスモデルを大胆に刷新することで、競争力を向上させることができると考えています。今後、日本を代表する物流企業として、グローバル企業の経営手法やスピード感覚を積極的に取り入れることにより、世界で勝てる企業になれると信じており、私自身もこれらに積極的に取り組んでいきます。

数値をベースに、合理性・客観性が保たれた審議

菅田 2022年3月期より継続して開催してきた機関投資家とのスモールミーティングでも、取締役会の実効性について高い関心が寄せられています。社外取締役の指摘、提言が執行側の活動に反映され、議論や意思決定の質、スピードが向上した事例があればお聞かせください。

社外取締役座談会

事業構造改革による中長期的な企業価値の向上を目指して

久我 取締役会の実効性とは、言い換えれば企業価値の向上にいかにか寄与していくか、そして執行の正当性をモニタリングできるかということです。企業価値の向上という点では、折に触れ、より具体的に、定量的な説明を執行側に要望してきたことで、数値をベースにした議論、審議がなされるようになってきています。その意味で合理性、客観性が担保された上での議論、審議になっていると考えています。

得能 数字で示すべきという、私たち社外取締役の基本的なメッセージに対し、執行側が提示する戦略が精緻化し、それに応えられるようになった結果、実効性が向上していると考えています。よって、取締役会だけで実効性を上げているというより、取締役会に提示する執行側のパフォーマンスも上がっていると評価しています。

小林 ビジョンがあって、戦略があって、定量的な目標はどうか。そして、定量目標に対する結果と進捗はどうか。重要な点だと繰り返し述べてきました。この点は改善が進んでいると私も考えています。

個別の案件を取り上げますと、2022年のフレイター導入決定に際して、社外取締役は様々な意見を執行側と交わしました。物流業界の2024年問題等を踏まえ、持続的か

つ強靱な物流ネットワークの構築に向けて、海外から3機の機体を購入し、改造するという大きな投資案件であり、為替や燃料調達のリスクもありました。業績への大きなインパクトがありうるという認識のもと、私たち社外取締役は自身の経験に照らして、協議案件として執行側へ多くのアドバイスをしてきました。そうした話し合いの中で、当案件についてリスクを適切に考慮した上での執行につながったと考えています。

得能 人事戦略のあり方についても、私を含め社外取締役の提言で変わってきたと考えています。当社には、労務管理はあっても、経営戦略と連動した人事戦略が不足しているということを取締役就任以来、感じていました。私自身、機会があるごとにその課題について議論を促してきたことで、適切な変化が生まれてきたと実感しています。

社外取締役を中心に活発な議論を行う指名報酬委員会

菅田 続いて指名報酬委員会の実効性について、指名報酬委員会における活動状況あるいは具体的な議論の内容、今後、議論を深めていきたい内容、課題についてお聞きします。



得能 指名報酬委員会は、2022年6月から、社外取締役全員が参画し、社内取締役1名、社外取締役5名の構成になりました。委員長は社外取締役である私が務めています。月1回の頻度で開催し、社外取締役の皆さんが様々なバックグラウンドからの知見に基づいて活発に意見を述べ、とても充実した指名報酬委員会であると評価しています。具体的な議論の一つである、次期経営者のサクセッションプランについては、単に誰を後継者にするかということだけでなく、次のレイヤーまでを含めて、会社の中核を担う経営人材を発掘・育成していくことに紐付けて考えています。指名報酬委員会は、人事戦略まで理解している必要があります。それらとの関連を含めた議論をしています。

久我 現在、当社では非常に大きな変革を進めています。その変革に伴い、人事制度や報酬制度に関する議論、サクセッションプランの立案、そしてフォローアップを行うことが、これから指名報酬委員会が果たすべき重要な役割になると考えています。

中長期的な企業価値向上を実現するための課題

構造改革の確実な実行と成長戦略の推進による収益性の向上

菅田 2023年3月期の決算説明で、2027年3月期までの中長期戦略のロードマップを示しました。今後も様々な環境変化が生じることが予想される中、当社が中長期的な企業価値向上を実現していく上で、どのような課題が特に重要と考えていますか。

小林 長尾社長の経営体制になって以降、当社はグループ全体の構造改革を積極的に推進しています。時間を要しているものの、現在の取組み方針は正しい方向であり、その実行力を高く評価しています。

収益性の向上策については、短期的には営業利益率の向上がポイントです。そのためには、コストをいかに削減するか、また、事業損失や他の損失をどう抑制するか、ということに尽きます。私は、当社にとっての収益性向上策とは、最も強い宅急便をさらに強化し、かつ他社との差別化を図る一方、弱点についてはできるだけ縮小する、もしくは撤退することだと考えています。それはまさに現在進行中の構造改革を実行することで間違いありません。改革の柱の一つは、拠点戦略です。営業所の集約・大型化、機能別ターミナルの設置により、サービス提供に必要な拠点数へと最適化を進めることで、固定的なコストが大幅に削減され、収益性が向上します。

一方、中長期的な成長戦略としては、得意とする宅急便に並ぶ新たな収益基盤の確立が必要です。これは、少子高齢化の進む日本のマーケットだけではなく、やはりアジア諸国など、グローバルビジネスに参入することが一つの道筋ではないかと考えています。その際、外国企業等のM&Aも方策の一つではないかと考えています。

久我 グローバル展開や法人領域の拡大については、当社はフォロワーの立場であり、付加価値、差別化要素が必要です。時間軸を考えると、外部との協業、連携も視野に入れて進めるべきであり、一方で宅急便などの強みをさらに磨くことも重要です。これらの視点での議論は、執行側に多面からの検討を求めていきたいと考えています。

社外取締役座談会

事業構造改革による中長期的な企業価値の向上を目指して

チャールズ もともと宅急便はCtoCからスタートしましたが、今日ではその取扱数量全体に占める法人の割合が約9割です。この法人向け事業の利益率を向上させることが喫緊の課題と認識しています。法人向けマーケティングの領域では、日本企業は欧米のグローバル企業に十余年の遅れをとっているという指摘があります。グローバルな時代において、法人向けソリューションを提供するためには、世界標準のマーケティング戦略やビジネスインテリジェンスの活用に加え、その規模に見合った組織の構築が必要です。

当社グループにおいては、法人顧客に対して、アップセルやクロスセルを実施し、より付加価値の高い提案を実現することが重要な課題です。例えば、リードロジスティクスパートナー(LLP)のような高付加価値ソリューションを、スピーディーにスケールアウトし、同時に新規開拓にも戦略的、積極的に取り組むことが必要です。また、取組みの推進にはKPIの設定も欠かせません。現在の当社の経営陣は、それらの重要性を認識しており、組織内での変化も見られますが、時間軸を考えるとオーガニックな成長と、戦略的なアプローチ、M&Aを両輪で進めていくべきです。



得能 企業が成長するためには、まず経営基盤を強化し、次に新しい分野に挑戦していくことが重要です。この2つにバランスよく取り組むことが、企業の長期的な発展につながります。現在、当社は経営基盤強化のために構造改革に取り組んでいますが、この基盤においては「人材」が非常に大きな意味を持っています。

現在、当社はセールスドライバーの業務の細分化を図るなど、職務定義の明確化、いわゆる「ジョブ型」の仕組みづくりを進めています。職務定義に基づく人事評価制度の整備に伴い、会社は適所に適性ある人材を配置していきます。この取組みは拠点戦略の推進と連動しており、「ハード面」での拠点の集約・大型化にとどまらず、「ソフト面」での人材配置の最適化を同時に進めることが、拠点戦略の実効性を高めるポイントになると考えています。

新たな成長分野の開拓については、内部人材だけでは難しいため、知見を持った外部の人材がリーダーとして社内に入り、内部人材を育成しながら推進していくことが重要です。なお、育成には一定の時間を要するため、外部人材の獲得により、スピードを上げる必要があります。知見を持った外部人材の獲得は、ともすれば内部人材との軋轢を生みますが、会社の方向性を全ての社員と丁寧に共有し、納得と共感を得て進めるべきです。一方で、基盤領域の



強化に向けて、ポテンシャルのある内部人材のリスキングも並行して行うべきです。もちろん、「ヤマトは我なり」という意識を社員一人ひとりが持ち続けられる会社であることがとても重要です。会社がどこに向かっているのか分からないと社員は離れていきます。会社の方向性を伝えきるための手を尽くすことが、これからの人事戦略を推進する上での前提と考えています。

久我 資本効率に注目すると、先般、東京証券取引所から「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する要請が上場企業に通知されました。コーポレートガバナンス・コードでも資本コストの概念が導入されている中、当社ではROEの目標を設定していますが、資本コストを踏まえて、事業の収益性・成長力の向上施策に加え、成長投資や株主還元のある方を含む資本構成の最適化など、企業価値の最大化に向けて具体的に何を実践していくのか、議論をより深めていくことが重要と考えています。

菅田 2021年3月期以降、中長期の経営のグランドデザインである「YAMATO NEXT100」および「Oneヤマト2023」という中期経営計画を推進してきました。これらはヤ

マトグループのフルモデルチェンジと言える計画ですが、始動してしばらくは、私自身に改革の実感はありませんでした。しかしそれが、2023年3月期から2024年3月期にかけて、進めている変革が目に見えて分かるようになりました。その代表例が、全国に約3,500拠点あった営業所の1,800拠点への集約・大型化です。さらに、従来の宅急便ネットワークを、対象分野のニーズに特化した専用ネットワークと併用する取組みも進んでいます。これは、2022年3月期より本格的に開始したEC専用ネットワークに加え、保冷専用ネットワーク、そして法人専用のネットワークという、大きく3つの新しいネットワークを構築するものです。加えて、2024年3月期に入ってから投函サービスである「クロネコDM便」と「ネコパス」を日本郵便に委託する大改革も進めています。

次々と実施されるこうした大きな変革の成果を測るために、今後は適切なモニタリング指標が必要と考えています。また、最終的な評価となるのは、中長期的な株価の上昇であり、そのベースになる収益性の向上、そして企業価値の向上です。これらを実現するための適切な議論や意思決定をさらに後押しすべく、社外取締役として、また取締役会議長として引き続き自身の役割を全うしていく所存です。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年7月1日時点)

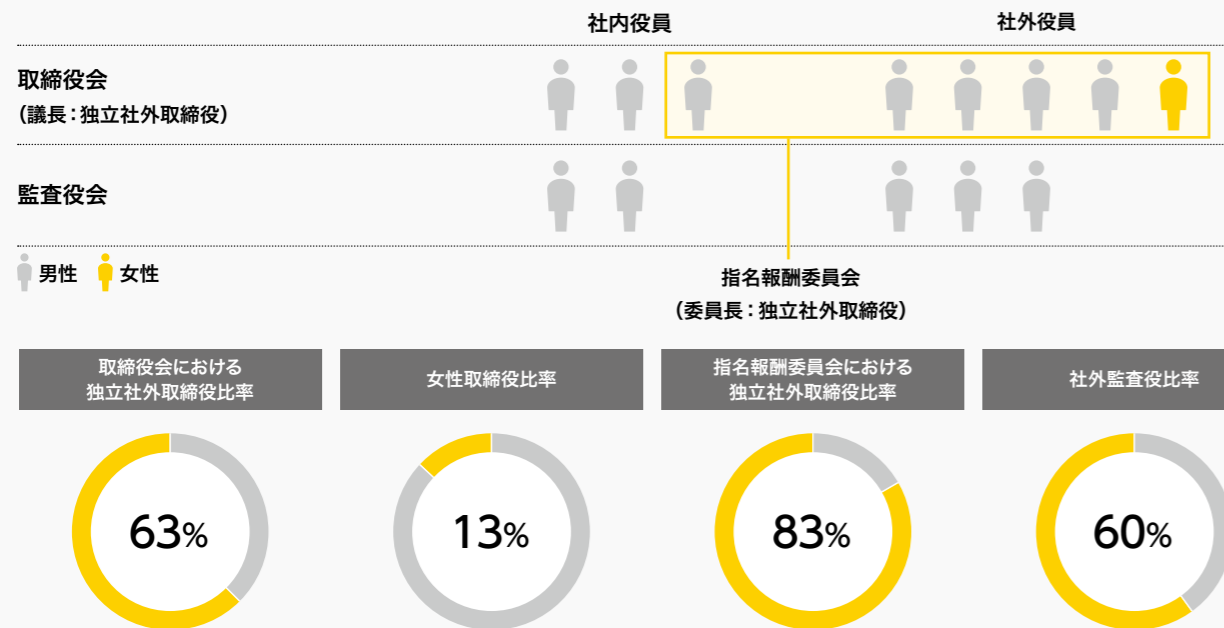
当社は、監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、独立社外取締役の人数	5名
監査役の数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
取締役の任期	1年
任意の諮問委員会	有(指名報酬委員会)
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

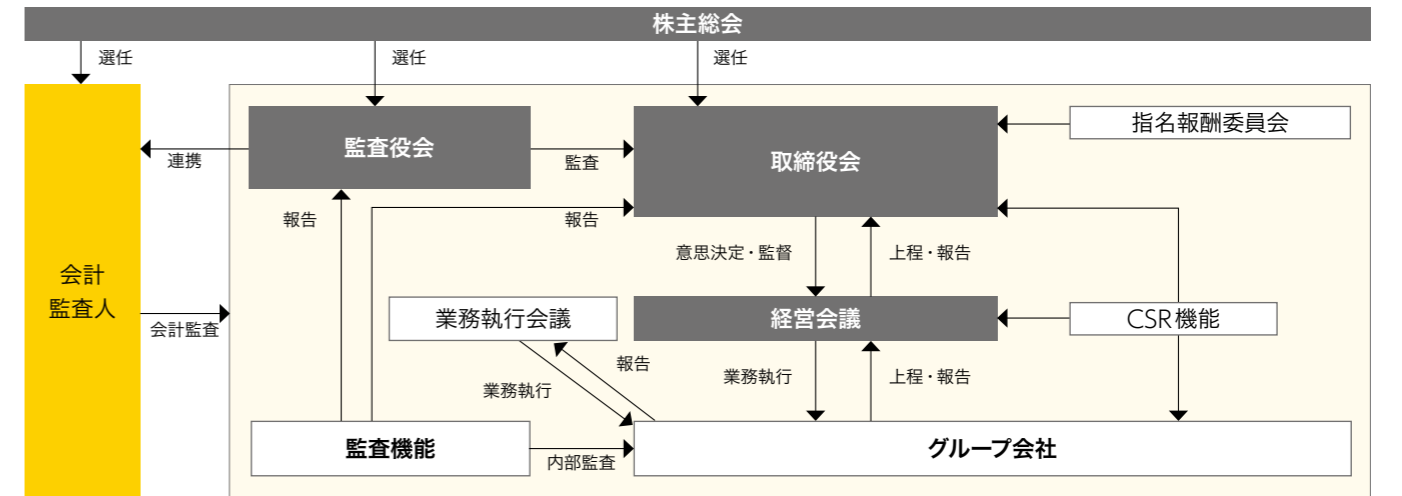
コーポレート・ガバナンス向上のための取組み

年	取組み
2015年～	取締役の3分の1以上に独立社外取締役を選任 コーポレートガバナンス・ガイドライン制定 役員研修の実施
2016年～	取締役会の実効性評価実施
2017年～	女性独立社外取締役の選任
2018年～	相談役の廃止
2019年～	取締役の半数に独立社外取締役を選任
2020年～	役員報酬制度の改定および 業績連動型株式報酬制度の導入決定 監査役の過半数に社外監査役を選任 取締役の過半数に独立社外取締役を選任
2022年～	取締役会議長に独立社外取締役を選任
2023年～	特別顧問の廃止

取締役会・監査役会・指名報酬委員会の構成



コーポレート・ガバナンス体制図



経営体制

氏名	地位	独立役員	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●	●			●	●
栗栖 利蔵	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●	
小菅 泰治	代表取締役副社長 副社長執行役員			●	●	●				
得能 摩利子	取締役	○	○ (委員長)	●	●					●
小林 洋一	取締役	○	○	●	●					●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣之	取締役	○	○	●		●	●			●
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●				●	●
佐々木 勉	常勤監査役			●	●			●		
庄司 義人	常勤監査役			●			●	●		
山下 隆	監査役	○					●	●		
松田 隆次	監査役	○					●	●		
下山 善秀	監査役	○		●			●	●		

※ 2022年6月23日より菅田史朗氏が取締役会議長を務めています。

取締役、監査役に期待するスキル項目と選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	持続的に企業価値を向上させる中長期の経営計画の策定と遂行において、適切な意思決定や監督機能を発揮するため、企業経営に関する豊富な経験と知見が必要な項目として選定しています。
マーケティング・営業	変化のお客様や社会のニーズに対して、グループの経営資源を活用した価値を提供するため、マーケティング・営業分野に関する豊富な経験と知見が必要な項目として選定しています。
人事・労務	グループ最大の資産である社員が働きがいを持ちイキキと活躍するとともに、人権や多様性が尊重され安心して働くことができる企業となるため、人事・労務分野に関する豊富な経験と知見が必要な項目として選定しています。
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、事業成長につながる投資や資本効率の向上を推進するため、財務・会計分野に関する豊富な経験と知見が必要な項目として選定しています。
法務・リスクマネジメント	グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った安全・安心な事業活動を通じて、公正かつ信頼される企業となるため、法務分野に関する豊富な経験と知見やリスクマネジメント能力が必要な項目として選定しています。
IT・デジタル・テクノロジー	データ分析に基づく経営資源の最適配置やデジタル技術を駆使した効率的な事業運営を実現するため、IT・デジタル・テクノロジー分野に関する豊富な経験と知見が必要な項目として選定しています。
グローバル	グローバルな事業展開を通じて、お客様のサプライチェーンやビジネスプロセスの変革に貢献するために、グローバル分野に関する豊富な経験と知見が必要な項目として選定しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

▶ 役割・責務

取締役会は、当社の中長期的な企業価値向上を促すための基本方針を協議、決定し、業務執行の監督を行います。

1. 取締役会は、当社の経営の重要な意思決定を行うとともに、業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督します。
2. 取締役会は、中期経営計画が株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けた、事業ポートフォリオや経営資源の最適な配分など、戦略の実効性を監督します。また、中期経営計画への取組みやその達成状況について十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映します。
3. 取締役会は、執行役員が過度にリスクを回避・抑制することなく健全な企業家精神を発揮することを促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備します。
4. 各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定します。執行役員は、社内規程に基づいて業務の執行を行います。

▶ 運営

取締役会は、独立社外取締役を含めた建設的な議論・意見交換の実現のため、以下に留意した会議運営を行います。

1. 取締役会出席者の事前準備が可能となるよう、取締役会事務局は、付議議案および関連資料は会日に十分に先立って送付を行い、必要に応じて事前説明を行います。
2. 取締役会の年間スケジュールや予想される付議議案については事前に決定し、取締役および監査役に通知します。
3. 審議項目数や開催頻度を適切に設定し、審議時間を十分に確保できるように会議開催時間を工夫して設定します。
4. 必要に応じて取締役会参加者で構成する意見交換の場を催し、議論の活性化を促します。

監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等の役割・責務を果たすにあたり、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

▶ 役割・責務

1. 監査役および監査役会は、業務監査・会計監査をはじめとする機能を含め、その役割・責務を十分に果たすために、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べるものです。
2. 常勤監査役は、取締役会のほか業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。
3. 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的に開催し、情報収集の強化と連携を確保します。

▶ 実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全取締役および全監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートを毎年実施し、取締役会の運営状況、審議状況等の実効性について評価を行っています。また、実効性評価をより有用なものにすべく、アンケートに加え議長によるインタビューを実施しています。

分析評価の結果

- 取締役会の構成、運営状況や審議状況は取締役会が監督機能果たす体制としては概ね適切で、取締役会において出席者が積極的に発言し、関連な議論が行われる風土が定着している
- 取締役、監査役ともに社外役員が半数以上を占め、2022年6月より社外取締役が議長となったことから、よりガバナンスの効いた体制となっている
- 付議事項の見直しに加え、会議資料の事前閲覧や取締役会の事前説明が定着したことにより審議時間が確保されるとともに、事前説明における指摘事項に対し執行側が確認・検討を行った上で取締役会に臨むことで、より深い議論を経てリスクを踏まえた経営判断が実行できている
- 社長から毎月の業務執行状況が取締役会で報告されることに加え、定期的に事業会社の執行役員が管掌領域における課題や中長期的なテーマについて発表し、取締役会とディスカッションをすることで業務に関する知識が深まっている
- 当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針である「経営の健全性の確保」および「迅速かつ適正な意思決定と事業遂行の実現」に資する実効性を継続的に発揮できている
- 今後も、グループ全体の経営の健全性を高めるため、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化とともに、持続的な事業成長の実現に向け、取締役会の実効性の維持・向上に継続的に取り組む必要がある

社外取締役、社外監査役の重要な兼職の状況、主な活動状況等

	氏名	重要な兼職の状況	期待される役割と主な活動状況等	2023年3月期における出席状況
社外取締役	得能 摩利子	<ul style="list-style-type: none"> 三菱マテリアル株式会社社外取締役 株式会社資生堂社外取締役 	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 12回中12回
	小林 洋一	—	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 12回中12回
	菅田 史朗	<ul style="list-style-type: none"> 横河電機株式会社社外取締役 	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。また、2022年6月より取締役会議長を務め、その職務・職責を適切に果たし、取締役会の実効性向上に貢献しています。特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 12回中12回
	久我 宣之	—	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員に就任した2022年6月23日以降に開催された同委員会9回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 9回* 中9回 * 在任中の開催数
社外監査役	チャールズ・イン	<ul style="list-style-type: none"> ワールドワイド・シティグループ(香港) エグゼクティブチェアマン 日中経営者フォーラム会長 日中・アジア経営者フォーラム会長 	取締役会に就任した2022年6月23日以降に開催された取締役会14回の全てに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員に就任した2022年6月23日以降に開催された同委員会9回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 14回* 中14回 指名報酬委員会 9回* 中9回 * 在任中の開催数
	山下 隆	<ul style="list-style-type: none"> 山下隆公認会計士事務所所長 株式会社新日本科学社外取締役 	取締役会において、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 18回中18回 監査役会 18回中18回
	松田 隆次	<ul style="list-style-type: none"> 松田法律事務所弁護士 	取締役会において、弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 18回中18回 監査役会 18回中18回
	下山 善秀	<ul style="list-style-type: none"> 日本ヒューム株式会社社外監査役 	経営・監査の両面における豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に経営者および社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 18回中18回 監査役会 18回中18回

コーポレート・ガバナンス

指名報酬委員会

指名報酬委員会は、5名の独立社外取締役および1名の社内取締役で構成され、委員長を独立社外取締役が務めています。取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等の特に重要な議案の内容について審議を行い、取締役会に上程することで、経営の透明性向上を担っています。

役割・責務

1. 取締役、監査役および執行役員の選任・解任に関する議案を事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程します。
2. 指名報酬委員会は、取締役および執行役員の報酬等の決定に関する方針および個人別の報酬の内容を審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程します。
3. 代表取締役の後継者の選任にあたっては、現職の推薦を含む複数の候補者に対し、業績および人間性などの多面観察評価に基づいて指名報酬委員会で審議し、取締役会に上程します。

2023年3月期 指名報酬委員会の主な審議事項

指名関連

- 取締役候補者の再任の審議
- 社外役員選任における独立性の判断基準の審議
- 社長候補者の人材要件定義・指名プロセスの審議

報酬関連

- 社内取締役の役員報酬に係るミッションの審議
- 業績連動報酬決定に関する審議
- 取締役の個人別報酬決定に関する審議

役員報酬 (2023年3月期)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の数(人)
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動型 株式報酬*	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	449 (76)	299 (76)	108 (-)	41 (-)	41 (-)	12 (6)
監査役 (うち社外監査役)	81 (33)	81 (33)	- (-)	- (-)	- (-)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	530 (109)	380 (109)	108 (-)	41 (-)	41 (-)	18 (9)

* 当事業年度中における株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しています。

役員報酬等の決定方針

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しています。

<p>競争力のある水準であること</p> <ul style="list-style-type: none"> • 役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする 	<p>企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする • 中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする 	<p>公平・公正な報酬制度であること</p> <ul style="list-style-type: none"> • 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする
--	--	---

2. 全体構成

取締役の報酬は、外部水準等を考慮した基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬(変動報酬)および中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)で構成しています。また、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしています。

3. 交付の時期または条件に関する事項

基本報酬(固定報酬)および短期業績連動報酬(変動報酬)については、年額を12等分し、月例で金銭にて支払います。中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、年1回、6月頃にポイントとして付与し、当該ポイントは役員株式給付規程に従い、退任時までの累積ポイントを1ポイント=1株として、退任時に給付します。

4. 取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

取締役会にて決議をしている決定方針に基づき、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うために、委員長を独立社外取締役が務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会で、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて個人別の基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬(変動報酬)、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の額を決定しています。

5. その他

金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしています。なお、客観的で透明性の高いプロセスを実現するため、2023年3月期の当社取締役の個人別報酬等の決定プロセスにおける指名報酬委員会の活動として、同委員会を12回開催し、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づき、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて決定しています。

業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

短期業績連動報酬(変動報酬)については、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で個人別の支給額を決定しています。なお、業績指標の内容については、連結営業収益、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益としています。

中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で個人別の支給額を決定しています。なお、業績指標の内容については、ROE、TSR、ESG指標としています。事業年度ごとに1株=1ポイントとして、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)

の額を中期経営計画が開始する事業年度の前月における東京証券取引所の当社株式終値の平均値で除した数を、ポイントとして付与しています。

上記の業績連動報酬に係る指標については、会社業績との連動性を高め、かつ透明性および客観性を高めるために適用しています。

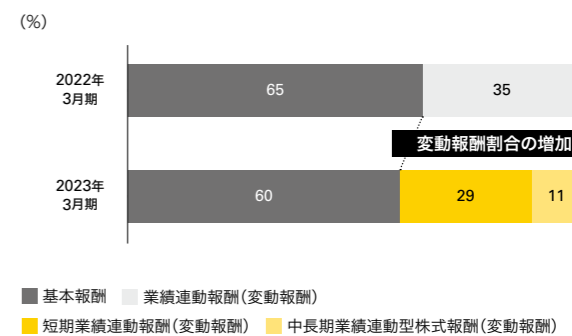
これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2022年7月から2023年6月までの期間適用しています。

業績連動報酬算定式

変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績(単位:億円)	目標(単位:億円)	目標達成率
短期業績指標	① グループ連結営業収益額	○ 30%	17,936	18,150	98.8%
	② グループ連結営業利益額	○ 30%	772	950	81.3%
	③ グループ連結純利益額	○ 30%	560	530	105.6%
	④ ミッション評価(個人別)	○ 10%	-	-	-

変動報酬分類	業績評価指標	詳細	取締役各指標割合	実績	目標	目標達成率
中長期業績指標	① ROE	-	○ 40%	9.6%	10%	96.0%
	② TSR	相対TSR配当込みTOPIX TSR比較	○ 30%	77.1% (配当込みTOPIX 102.0%)	100%	75.6%
	③ ESG指標	温室効果ガス排出量単年目標 ※2021年3月期比3%削減	○ 20%	▲2.0%	▲3%	66.7%
	④ 中長期革新行動目標	ミッション評価(個人別)	○ 10%	-	-	-

取締役(社外取締役を除く)に対する報酬割合



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役に対する支援体制

取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすために、取締役・監査役に対して常に必要な情報提供を行うなど支援体制を整備しています。

1. 取締役がその役割・責務を実効的に果たすために必要十分な情報を、必要なタイミングで提供できる支援体制を整備しています。
2. グループ全体の事業戦略推進における主要な会議体への参加や、海外を含むグループ主要拠点への視察を通じて、事業戦略およびその推進を確認し、積極的な事業との関わりの機会を設けています。
3. 監査役業務を円滑に遂行する体制として、内部監査部門に監査役を補助する使用人を選任し支援体制を確保しています。
4. 監査役は、会社法に基づく調査権限の行使が可能であるとともに、取締役および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、監査役からの要求がなくとも、直ちに監査役に報告します。
5. 取締役、監査役は、必要と考える場合には会社の費用において外部の専門家の助言を得ることができます。
6. 内部監査部門は、常勤監査役とのミーティングを定期的に開催するとともに、計画的に取締役会・監査役会へ監査報告を行うことで、社外取締役・社外監査役への情報提供と連携を強化します。

株主・投資家との対話を通じた企業価値向上

▶ 基本方針

株主・投資家との建設的な対話を通じた継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図るため、IR担当執行役員を中心とする体制を整備し、IR・SR活動の充実に努めています。IR・SR活動の推進にあたっては、株主・投資家に当社の経営戦略や事業に対する理解を深めていただけるよう、社長をはじめとする執行役員および独立社外取締役との十分な対話機会を確保しています。また、対話等を通じて株主・投資家からいただいた意見や要望を、必要に応じて取締役会にフィードバックすることなどにより、客観的な視点からの課題認識を社内でも共有しています。

▶ エンゲージメント活動の実績(2023年3月期)

活動内容	対応者	実施回数
決算説明会	社長および各担当執行役員	4回
スモールミーティング	社長および各担当執行役員 独立社外取締役	2回 1回
「ネットワーク・オペレーション構造改革」に関する説明会	各担当執行役員	1回
「サステナビリティ(環境)」に関する説明会	各担当執行役員	1回
海外投資家訪問(欧州・米州・アジア)	社長およびIR担当執行役員	4回
個別対話(1on1)	社長、IR担当執行役員およびIR担当者*	345回

* 株主・投資家の希望および面談目的等を踏まえて対応

対話の主なテーマ・関心事項

- グループ経営構造改革・事業構造改革の進捗
- ネットワーク・オペレーション構造改革の具体的な内容と創出効果
- 法人ビジネス領域の拡大に向けた戦略
- 事業環境・競争環境の現状と見通し
- 2024年問題や燃料等のコスト上昇を踏まえたプライシングの方針
- 気候変動に伴うリスク・機会、GHG排出削減と企業価値向上のつながり
- 構造改革に連動した人事戦略・人材マネジメントのあり方
- 取締役会の実効性
- 資本政策・株主還元の方針

対話を踏まえた開示内容の拡充(例)

- 2023年3月期通期決算説明会資料
 - 構造改革の進捗や施策ごとの関係性を時間軸に沿って整理(P4)
 - オペレーションの領域別個当たりコストの推移を開示(P27)
 - 事業構造改革と連動した人事戦略およびKPIを開示(P12)
 - 気候変動に対する基本施策や価値創出とのつながりを整理(P13)
<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/briefing/2023.html>
- テーマ別の説明会を開催
 - ネットワーク・オペレーション構造改革
 - サステナビリティ(環境)
https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business_briefing/

政策保有株式に関する方針

ヤマトグループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性等について中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針としています。毎年、取締役会において、取引実績、時価等を踏まえて、保有に伴う便益やリスク等を定量的、定性的に検証し、保有の継続について判断しており、検証の結果、保有意義が乏しいと判断した株式については、縮減を図っています。

コンプライアンス

▶ グループ全体で内部統制を強化

ヤマトグループでは、グループ全体に健全な企業風土を浸透させ、不正やミスを防止し業務を有効かつ効率的に進めるために、内部統制システムを構築するとともに会社法に基づき内部統制システムの基本方針を定め、内部統制の強化を図っています。

さらに、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に則した評価を実施し、不具合があれば直ちに改善する体制を構築して

▶ 内部通報制度の高度化

ヤマトグループでは、法令や社内規定の違反等を早期に発見して適切な対応を行うため、社内通報制度を設けています。通報制度では贈収賄を含めた汚職全般、いじめやハラスメント等の人権侵害を含めたコンプライアンスのほか、社内諸規程およびグループ企業理念に反する行為全般についての通報を受け付けています。社長宛の窓口である「目安箱」、コンプライアンス・リスク委員会*を事務局とする「コンプライアンス・ホットライン」、外部の弁護士が担当する「企業不正通報窓口」を設けており、Eメール・電話・手紙による受付を行っています。加えて、2019年2月より、身近な相談窓口としてグループ会社独自の窓口をそれぞれ設置しています。これらの窓口について、社長の顔写真入りの窓口紹介ポスターを全事業所に掲示し、社員に周知しています。また、社内通報規程により、通報者のプライバシーを厳守し、通報したことによる不利益な取り扱いを受けることなく保護される体制を確保し、匿名での対応を希望する社員も利用しやすい環境を整えています。

保有している株式の議決権行使においては、議案ごとに賛否を判断する方針であり、発行会社の企業価値向上およびコンプライアンス体制、当社グループの事業へ不利益を与える可能性等を勘案し、議決権を行使しています。

います。また、財務報告に係る内部統制報告書を作成の上、独立監査人による内部統制監査を受けています。

なお、2023年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断した旨の内部統制報告書を財務省関東財務局へ提出しています。

通報があった場合には、速やかに事実を確認し、必要な対処や是正、再発防止を講じる体制を構築しています。具体的には、社内通報へのグループ共通の具体的な対応手順、処理方法、リスク判断基準を整備し、全ての通報に対して統一した運用フローを適用して対応することで、重大リスクの見落としを防止しています。そして、受付・報告時の判断責任者を明確化し、基準を統一化することにより、リスク認識のレベルを向上させています。

また、グループ内の検証会の実施をルール化し、適切に調査と対応検証を実施することで再発を防止しています。加えて、通報情報・対応内容をグループで一元管理することで、全体傾向の把握や事例の水平展開を図り、定期的に取締役会に報告することで、グループ全体の改善につなげています。

2023年3月期実績	
社内通報件数	751件(前期差+117件)

* ヤマトホールディングスでは四半期ごとに、ヤマト運輸等グループ会社では毎月、コンプライアンス・リスク委員会を開催しています。

取締役

2023年6月23日時点

Management Team

役員一覧



久我 宣之

小菅 泰治

得能 摩利子

長尾 裕



菅田 史朗

栗栖 利蔵

小林 洋一

チャールズ・イン

社内取締役

長尾 裕

代表取締役 取締役社長
社長執行役員

1988年 4月 当社入社
2004年 4月 当社山口主管支店長
2006年 4月 ヤマト運輸(株)
埼玉主管支店長
2009年 4月 当社TSS営業推進室長
2010年 4月 当社執行役員関東支社長
2013年 4月 当社常務執行役員
2015年 4月 当社執行役員

2015年 4月 ヤマト運輸(株)
代表取締役社長
兼社長執行役員
2017年 6月 当社取締役兼執行役員
2019年 4月 当社代表取締役社長
兼社長執行役員(現)
2021年 4月 ヤマト運輸(株)
代表取締役社長
兼社長執行役員(現)

栗栖 利蔵

代表取締役 取締役副社長
副社長執行役員

1983年 4月 当社入社
1999年 7月 当社経理部長
2002年 6月 当社財務部長
2006年 4月 当社執行役員
2012年 4月 ヤマトフィナンシャル(株)
代表取締役社長
兼社長執行役員
2017年 4月 ヤマト運輸(株)
代表取締役
兼専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役社長
兼社長執行役員

2020年 3月 当社常務執行役員
2021年 4月 ヤマト運輸(株)
専務執行役員
2022年 2月 ヤマト運輸(株)
代表取締役副社長執行役員
2022年 2月 当社財務・広報・デジタル
担当
2022年 2月 ヤマト運輸(株)
代表取締役
兼副社長執行役員(現)
2022年 6月 当社代表取締役副社長
兼副社長執行役員(現)

小菅 泰治

代表取締役 取締役副社長
副社長執行役員

1985年 4月 当社入社
1997年 6月 当社作業システム
プロジェクトプロジェクト
マネージャー
2002年 2月 当社岡山主管支店長
2004年 4月 当社横浜主管支店長
2006年 5月 ヤマト運輸(株)
北東京主管支店長
2011年 4月 当社法人営業部長

2014年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 ヤマトロジスティクス(株)
代表取締役社長
兼社長執行役員
2021年 4月 ヤマト運輸(株)
専務執行役員
2022年 2月 当社専務執行役員

2022年 2月 当社経営戦略・人事担当
2022年 2月 ヤマト運輸(株)
代表取締役
兼専務執行役員
2022年 6月 当社代表取締役副社長
兼副社長執行役員(現)
2022年 6月 ヤマト運輸(株)
代表取締役
兼副社長執行役員(現)

社外取締役

得能 摩利子

社外取締役

1994年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)
入社
2002年 4月 当社シニアディレクター
セールスアドミニストレー
ション
2004年 3月 ディファニー・アンド・
カンパニー・ジャパン・
インク ヴァイスプレジデント

2010年 8月 クリスチャン・ディオール
(株)代表取締役社長
2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株)
代表取締役社長兼CEO
2017年 6月 当社取締役(現)

小林 洋一

社外取締役

1973年 4月 伊藤忠商事(株)入社
2004年 6月 当社執行役員
2006年 4月 当社常務執行役員
2006年 6月 当社代表取締役常務
2008年 4月 当社代表取締役専務

2011年 4月 当社代表取締役
兼副社長執行役員
2015年 4月 当社顧問
2016年 4月 当社副会長
2018年 6月 当社取締役(現)

菅田 史朗

社外取締役

1972年 4月 ウシオ電機(株)入社
1993年 1月 BLV LICHT-UND
VAKUUMTECHNIK
GmbH社長
2000年 6月 ウシオ電機(株)取締役
兼上席執行役員
2004年 4月 当社取締役兼専務執行役員

2004年 6月 当社代表取締役
兼専務執行役員
2005年 3月 当社代表取締役社長
2014年10月 当社取締役相談役
2016年 6月 当社相談役
2017年 7月 当社特別顧問
2019年 6月 当社取締役(現)

久我 宣之

社外取締役

1979年 4月 東京エレクトロン(株)入社
2002年 4月 当社執行役員
2004年10月 東京エレクトロンBP(株)
代表取締役社長
2006年10月 東京エレクトロン デバイス
(株)執行役員専務

2007年 6月 当社取締役
兼執行役員専務
2011年 6月 当社代表取締役副社長
2016年 6月 当社取締役会長
2020年 6月 当社取締役(現)

チャールズ・イン

社外取締役

1990年 2月 エルスリー・インク
(ニューヨーク)入社
1992年 3月 当社ヴァイスプレジデント
1996年 9月 富士ゼロックス・アジアパシ
フィック(シンガポール)入社

2007年 8月 ワールドワイド・シティ
グループ(香港)CEO
2018年 7月 当社エグゼクティブ
チェアマン(現)
2022年 6月 当社取締役(現)

監査役

2023年6月23日時点

Management Team

役員一覧



下山 善秀

松田 隆次

山下 隆

庄司 義人

佐々木 勉

山下 隆

社外監査役

1983年10月 監査法人朝日会計社入社	2014年 8月 山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長(現)
1987年 3月 公認会計士登録	2015年 1月 税理士登録
2003年 5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)代表社員	2017年 6月 当社監査役(現)

松田 隆次

社外監査役

1986年 4月 弁護士および公認会計士登録	2012年 5月 日本弁護士連合会監事
2007年 6月 (株)スクウェア・エニックス 監査役	2014年 4月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団 監事(現)
2008年 6月 西華産業(株)監査役	2020年 6月 当社監査役(現)

下山 善秀

社外監査役

1976年 4月 日本セメント(株)(現 太平洋セメント(株)) 入社	2008年 3月 (株)太平洋コンサルタンツ 代表取締役社長
2006年 4月 同社中央研究所技術企画部長	2015年 4月 同社相談役
	2020年 6月 当社監査役(現)

佐々木 勉

常勤監査役

1987年 4月 当社入社	2019年 4月 当社常務執行役員
2005年 4月 当社宅急便第三営業部長	2020年 3月 ヤマト運輸(株) 代表取締役兼専務執行役員
2006年 7月 ヤマト運輸(株) 商品開発部長	2021年 4月 当社専務執行役員
2007年 4月 同社メーカーソリューション 営業部長	2021年 4月 ヤマト運輸(株) 専務執行役員
2009年 4月 同社グローバル営業部長	2022年 6月 当社監査役(現)
2011年 4月 同社営業戦略部長	
2017年 4月 当社執行役員	
2018年 9月 ヤマトロジスティクス(株) 代表取締役社長 兼社長執行役員	

庄司 義人

常勤監査役

1980年 4月 当社入社	2021年 4月 ヤマト運輸(株) プロフェッショナルサービス 機能本部 ゼネラルマネージャー
2007年11月 ヤマト運輸(株) 財務部長	2022年 4月 同社財務部プロジェクト グループ ゼネラルマネージャー
2019年 4月 当社常務執行役員	2023年 6月 当社監査役(現)
2020年 3月 ヤマトマネージメント サービス(株) 取締役兼常務執行役員	

執行体制

2023年10月1日時点

ヤマトホールディングス株式会社・ヤマト運輸株式会社

— ヤマトホールディングス・ヤマト運輸兼務
— ヤマトホールディングス
— ヤマト運輸

社長執行役員

長尾 裕

副社長執行役員

栗栖 利蔵

小菅 泰治

専務執行役員

大谷 友樹

(ESG/コンプライアンス担当)
(サステナビリティ/法務・リスクマネジメント/安全/監査 統括)

牧浦 真司

(コーポレートファイナンス担当)

恵谷 洋

(営業/グローバル戦略 統括)

鹿妻 明弘

(輸配送オペレーション統括)

常務執行役員

櫻本 敦司

(IR担当)

阿波 誠一

(南関東統括)

阿部 珠樹

(東京統括/輸配送ネットワークマネジメント 統括)

西田 勢津子

(デジタル統括)

西出 敏之

(関西統括)

杉浦 宜修

(営業開発/CLOE 統括)

松田 弘士

(輸送統括)

石井 雅之

(人事/人材開発 統括)

執行役員

荒川 剛

(グローバル事業戦略統括)

渡邊 一樹

(経営戦略統括)

小澤 信幸

(営業推進担当)

稲森 浩司

(アカウント営業担当)

中西 優

(ECアカウント営業担当)

江頭 哲也

(グローバル事業戦略担当)

コンジェンシャン

(アジアクロスボーダー輸送事業担当)

三宅 康之

(営業開発担当)

柴崎 安利

(輸配送コントロール担当)

鈴木 達也

(貨物航空輸送オペレーション設計担当)

岡本 道明

(輸配送プロセスエンジニアリング担当)

秦野 芳宏

(輸配送オペレーションシステム担当)

中林 紀彦

(輸配送データ活用推進担当)

大友 文晴

(事業改革PJ担当)

足立 崇彰

(イノベーション推進担当)

田口 祐子

(CXデザイン担当)

福田 靖

(グリーンイノベーション開発担当)

田村 泰彦

(財務プロジェクト担当)

正岡 克敏

(財務担当)

工藤 陽介

(事務オペレーション担当)

細谷 祥久

(コーポレートコミュニケーション担当)

秋山 佳子

(サステナビリティ推進担当)

塩澤 和洋

(法務・リスクマネジメント担当)

水島 浩之

(米州統括)

松井 克弘

(北海道統括)

山内 秀司

(東北統括)

藤崎 公英

(北関東統括)

池田 隆

(北信越統括)

寺澤 敦

(中部統括)

小坂 正人

(中国・四国統括)

山中 修

(九州統括)